

# Les grandes fonctions de l'entreprise

## Stratégie des organisations

### Transcription vidéo – Séquence 6

---

*Ce cours vous est proposé par Frédéric LASSALE, Maître de conférence IAE de Dijon et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.*

---

#### **Diapo 3**

Dans cette séquence nous étudierons les outils clés de la stratégie des organisations en fonction de l'environnement, de la concurrence et du marché ainsi que de l'organisation.

#### **Diapo 4**

Pour réaliser le diagnostic stratégique, il existe plusieurs outils clés. Pour savoir quel outil utiliser, il faut, au préalable, comprendre sur quelle dimension on souhaite effectuer l'analyse. Le schéma visible à l'écran regroupe les 4 niveaux à diagnostiquer et correspond à l'analyse classique.

Pour faire face à la concurrence, il est nécessaire de connaître ses propres forces. C'est l'analyse interne de l'organisation, ici en orange.

Ensuite, il convient de connaître les forces de la concurrence. Il s'agit ici de l'analyse des concurrents et du marché, en blanc sur le schéma. Pour affronter cette concurrence, il faut connaître le secteur, l'analyse de l'industrie, ici en bleu.

Enfin, le dernier niveau d'analyse correspond aux décisions lointaines, comme une décision politique par exemple. C'est ce que Sun Tsu, appelle « la volonté des Dieux ». En stratégie, il s'agit de l'environnement lointain des organisations sur lequel elles ne peuvent pas avoir d'impact. Mais cet environnement lui, au contraire, va impacter les organisations. Il est représenté en rouge et appelé macro-environnement.

#### **Diapo 5**

Pour analyser ce macro-environnement, l'outil le plus connu et le plus utilisé est appelé PESTEL. Il s'agit de l'acronyme des différentes influences présentes sur cet environnement lointain. D'ailleurs le nom de PESTEL est récent. Le premier nom de l'outil était uniquement PEST. Depuis, deux nouvelles dimensions ont été intégrées à l'outil. Le PESTEL est donc l'analyse des influences Politiques, Économiques, Sociologiques, Technologique, Écologiques, Légales.

Pour utiliser l'outil PESTEL il faut, au préalable, récolter de nombreuses informations. Il est donc long à mettre en œuvre et permet d'obtenir une vision statique de la situation souvent antérieure à la situation actuelle.

Il permet, malgré tout, d'avoir une connaissance plus précise d'un pays dans lequel évolue l'organisation ou dans lequel elle souhaite évoluer. Si une organisation souhaite s'installer en Thaïlande, il est important qu'elle comprenne les différentes règles légales et politique en place, mais également les contraintes économiques ou écologiques présentes.

### **Diapo 6**

Le PESTEL présenté ici est issu du livre « le management des organisations sportives » de Frédéric Lassalle. Il s'intéresse au cas d'une équipe française de voile souhaitant participer à l'America's Cup, plus vieille compétition de voile internationale.

L'analyse permet de comprendre si l'environnement lointain français est favorable à une équipe française.

Sur le volet politique, nous pouvons nous rendre compte que les contraintes sont plutôt négatives, du fait d'une absence de programmes scolaire non favorable à la voile en France ou bien d'une politique fiscale peu avantageuse.

D'autres critères, comme la présence d'entreprises technologiques locales ou l'intérêt des français pour les compétitions de voile sont favorables.

Le PESTEL doit être refait lorsque les informations concernant les critères évoluent. Par exemple, les taux d'intérêt avant 2019 étaient beaucoup plus avantageux pour une entreprise qu'en 2023.

Le PESTEL est un bon outil pour obtenir des informations et avoir une vision plus claire d'un pays dans lequel l'organisation évolue ou souhaite évoluer.

### **Diapo 7**

Pour l'analyse industrielle, qui correspond à l'environnement immédiat des organisations, il convient d'abord de comprendre dans quelle industrie évolue l'organisation. Est-elle présente sur plusieurs industries ou sur une seule ? Au sein de la même de l'industrie, est-ce que les organisations ont des points communs ? Quelle fonction l'industrie cherche à pourvoir ? Si on prend l'exemple d'un hôtel, peut-on comparer un hôtel low cost avec un palace ? L'hôtel low-cost et le palace sont-ils sur la même industrie bien qu'ils permettent tous les deux à leurs clients de dormir ?

### **Diapo 8**

Sur cette image, nous voyons les différentes activités composant l'organisation française LVMH. Cette organisation est constituée de multiples activités allant de l'horlogerie avec des marques comme Hublot, Tag Heuer ou Zenith, en passant par la joaillerie avec Fred ou Chaumet, ou encore la production d'alcool et de spiritueux avec des champagnes comme Ruinart, Don Pérignon ou des vins comme le château D'Yquem ou Cloudy Bay. On trouve également des enseignes de distribution sélective comme Fresh ou Sephora, des marques de parfum, de la maroquinerie et du textile.

Cet exemple qui englobe tout sans distinction nous montre qu'il est plus approprié de regrouper les activités afin de mieux analyser les différentes dimensions, comme la maroquinerie ou l'horlogerie par exemple.

### **Diapo 9**

Afin d'avoir une vision plus fine des organisations, il convient de découper celles-ci en domaines d'activité stratégique « DAS ». Généralement une organisation aura plusieurs « DAS ». Chacun de ces domaines se justifie car l'organisation évolue sur des marchés différents, répond à des attentes de clients différents et mobilise des ressources et compétences différentes. Ainsi, au niveau de l'industrie, nous analysons chaque domaine d'activité stratégique. Une organisation ayant plusieurs « DAS » devra mobiliser un même outils plusieurs fois pour réaliser l'analyse industrielle.

### **Diapo 10**

L'outil le plus utilisé au niveau industriel est le modèle des 5 forces concurrentielles de Michael Porter. Aujourd'hui appelé également « 5+1 » forces concurrentielles. Nous présenterons ici le modèle originel car la force ajoutée ne s'applique pas forcément à toutes les industries.

Le modèle des 5 forces concurrentielles cherche à évaluer l'environnement immédiat des organisations. Il convient donc de réaliser autant de modèle des 5 forces que de domaines d'activité stratégique de l'entreprise. Reprenons l'exemple de LVMH. Le groupe possède 7 DAS, il faudra réaliser 7 modèles des 5 forces.

En observant le modèle, on voit qu'il se compose de 5 cases et de 5 flèches d'où son nom 5 forces.

Ce modèle cherche à évaluer les pouvoirs de négociation des fournisseurs, en amont, et des clients, en aval.

Il évalue également la rivalité intra sectorielle entre les concurrents.

Il mesure aussi la menace des produits de substitution, des produits assurant la même utilité à des clients, et la menace de nouveaux entrants, organisations pouvant maîtriser les barrières à l'entrée et à la sortie de l'industrie.

C'est la somme de ces 5 forces qui va permettre de déterminer l'intensité concurrentielle présente sur le domaine d'activité stratégique de l'organisation. Plus l'intensité concurrentielle est élevée plus l'organisation devra chercher à faire baisser l'une ou plusieurs de ces 5 forces. Face à une intensité concurrentielle faible, l'organisation cherchera à renforcer sa position et à maintenir les 5 forces à des niveaux bas.

### **Diapo 11**

Pour analyser le marché et les concurrents, on utilise l'outil des cartes de groupes stratégiques. Il rassemble les organisations dont les caractéristiques stratégiques sont semblables et qui s'appuient sur les mêmes facteurs de concurrence.

L'objectif est donc de déterminer deux critères, un en abscisse, l'autre en ordonnée, afin de représenter graphiquement chaque organisation concurrente. La carte permet visuellement de trouver qui sont les concurrents directs de notre organisation, de s'apercevoir qu'il peut exister d'autres groupes sur le même marché et de proposer des mouvements stratégiques.

Pour réaliser la carte, le choix de deux critères pertinents pour le marché est essentiel en faisant attention à prendre des critères qui ne sont pas corrélés.

### **Diapo 12**

Voici un exemple de carte de groupes stratégiques réalisée avec deux critères. Sur l'axe des abscisses on positionne le critère de la communication. Cela permet d'évaluer le budget, la fréquence de présence dans les médias ou tout autre critère commun aux organisations.

L'axe des abscisses est normé en fonction des éléments du critère. S'il s'agit de sommes alors le début de l'axe commencera vraisemblablement à  $\emptyset$  et finira par une somme correspondant au budget maximal de communication d'une organisation présente sur le marché.

L'axe des ordonnées représente la répartition géographique que l'on définit soit en fonction du nombre de pays dans lesquels les organisations sont présentes, soit en fonction du nombre de continents sur lesquels elles sont, ou bien en fonction des chiffres d'affaires réalisés dans les pays. C'est au stratège de choisir le bon critère.

La carte nous montre donc 4 groupes : le groupe stratégique 1, le groupe stratégique 2, le groupe stratégique 3 et le groupe stratégique 4.

On voit que le groupe stratégique 3 est le plus petit groupe, non pas en terme de nombre d'organisations présentes dans celui-ci, mais en terme de chiffre d'affaires relatif du groupe par rapport au marché.

Si notre organisation appartient au groupe 1, nous pouvons estimer qu'elle n'est pas dans le groupe le plus petit ni le plus grand. Les organisations présentes également au sein du groupe 1 sont les concurrents directs de notre organisation.

La carte de groupes stratégiques nous montre également les positions que pourraient rejoindre notre organisation soit en allant vers le groupe 2, le 3 ou le 4, soit en allant vers une position inoccupée.

L'avantage des cartes de groupes stratégiques est qu'elles sont faciles à réaliser. Mais afin de donner de la véracité à ces cartes, il est nécessaire d'en réaliser plusieurs. Car sinon comment savoir si la première carte est juste. Si la deuxième montre l'inverse de la première est-ce la première ou la deuxième qui est juste ? Et si la troisième valide la première doit-on pour autant être sûr que la première est juste ?

### **Diapo 13**

L'analyse interne de l'organisation est sûrement la partie la plus développée par les stratèges. Il existe de nombreux outils permettant d'effectuer cette analyse. Néanmoins, le modèle de Barney de 1991 sur les ressources et compétences, est le plus complet actuellement. On l'appelle également modèle VRIN ou VRIO.

Il cherche à évaluer les ressources de l'organisation en les recensant et en les faisant passer au travers de quatre questions.

La première cherche à savoir si la ressource ou la compétence permet d'obtenir de l'argent.

La seconde cherche à savoir si elle est rare.

La troisième vise à déterminer si la ressource est difficilement imitable, et la quatrième si cette ressource ou compétence est non substituable.

Les ressources et compétences qui réussissent le test des quatre questions sont les ressources fondamentales de l'organisation qui lui permettraient d'obtenir un avantage concurrentiel.

#### **Diapo 14**

Pour synthétiser les différents outils, nous présentons ici les quatre niveaux d'analyse afin de les recenser.

Au niveau du macro-environnement, de l'environnement lointain de l'organisation, nous avons présenté le PESTEL, mais il existe d'autres outils comme la méthode des scénarios, le diamant de Porter ou encore les facteurs de convergence.

Au niveau de l'industrie, l'environnement immédiat de l'organisation, nous avons évoqué le modèle des 5 forces de la concurrence de Michael Porter. Il existe également d'autres outils comme la matrice des systèmes concurrentiels. Il est important de retenir que l'organisation doit être segmentée en domaines d'activités stratégiques, « DAS », afin de réaliser ces outils. Cette segmentation permet également d'identifier les facteurs clés de succès, ou FCS, de chaque domaine d'activité stratégique.

Au niveau du marché et des concurrents, nous avons fait le choix de présenter les cartes de groupes stratégiques mais il existe également les ratios de performance.

Au niveau de l'organisation, beaucoup d'outils existent. Nous pouvons citer par exemple la chaîne de valeur, qui permet de référencer les activités principales et les activités de soutien de l'organisation. Ce sont ces deux activités qui vont générer de la valeur pour l'organisation. Mais nous aurions pu également évoquer les matrices de portefeuille d'activités, la plus connue étant la matrice BCG avec les fameux poids mort, dilemme, vache à lait et étoile, mais également les matrices McKinsey ou ADL.

# Références

## Comment citer ce cours ?

Les grandes fonctions de l'entreprise – Stratégie des organisations, Frédéric LASSALE, AUNEGe (<http://aunege.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un